



Margaret Wheatley je predsjednica Instituta Berkana. Dugogodišnja je profesorica, poslovna savjetnica, pisac i govornica. Knjiga *Leadership and the New Science* proglašena je 1992. godine knjigom godine na području menadžmenta.

Ljubav i strah u organizacijama

Margaret Wheatley

U davnom 13. stoljeću Toma Akvinski je u svojim djelima iznio moćnu viziju koja opisuje način na koji međusobno utječemo jedni na druge, na koji živimo zajedno. U jednoj od svojih knjiga je tako napisao: "Ljudi mijenjaju jedni druge... uz pomoć radosti i zadovoljstva." Toma Akvinski je vjerovao da se ljudi mijenjaju uz pomoć radosti, zadovoljstva i zahvalnosti, tj. kroz pozitivne, inspirativne energije. Vjerujem da je sam proces promjene smatrao očaravajućim te da stalne promjene, toliko prisutne u životu, nisu ovdje zato da bi nam stvarale probleme već da bi nas uvijek iznova očarale novim iznenađenjima.

Nažalost, njegove slike kao i moja promišljanja povezana s njima, umnogome se razlikuju od svakodnevnih svjedočanstava. Danas se posvuda govori kako je "činjenica" da se ljudi mogu promijeniti samo u prisustvu straha, samo kada ih pritisnu ozbiljne prijetnje ili krize. Danas, u dvadeset i prvom stoljeću, promijenili smo Tominu izjavu punu nade u posve drugačiju: "Ljudi se mijenjaju...isključivo kroz strah i patnju."

Daleko smo odmakli od radosnih slika novih mogućnosti iz 13. stoljeća. U mnogim sam tekstovima do sada pisala kako se u organizacijama ustvari najviše plašimo *promjene, kaosa i gubitka kontrole*. Danas vjerujem kako je najveći strah kojem smo izloženi ustvari "strah čovjeka od čovjeka" - ne samo strah od određenog pojedinca već strah od nas samih kao bića, strah od života općenito. Danas pretpostavljamo kako su ljudi sebični, otporni na promjene, ovisni i prevaranti. Plašimo se što će nam drugi ljudi učiniti ako izgubimo kontrolu i zaštitu koju smo godinama pažljivo izgrađivali. Obasuti smo informacijama o prijevarama, zavjerama i izdajama. Svakodnevno čitamo o ratovima, etničkom protjerivanju u prošlosti i sadašnjosti. Naši se strahovi čine opravdanim te nas vode da razmišljamo jesmo li poduzeli baš sve mjere opreza u svijetu terora u kojem živimo.

Možda je Toma Akvinski živio i djelovao u nekim drugačijim i jednostavnijim vremenima, kada su ljudi vjerovali jedni drugima, kada je zajedništvo doista postojalo i kada su mržnja i ratovi u današnjem obliku bili nezamislivi. No, znam da nije tako. Grozote života u srednjem vijeku su bile jednako velike, ako ne i veće. Zato vjerujem kako nam Toma Akvinski progovara iz duhovne perspektive, onkraj domene ljudske povijesti te da je njegova poruka primjenjiva na sve ljude i sva vremena.

Vjerujem da je došlo vrijeme da napustimo živote obilježene strahom i pronađemo nove putove zbližavanja. Došlo je vrijeme da se zapitamo: "Kako bi život izgledao kada bismo jedni drugima prilazili s ljubavlju, veseljem i zadovoljstvom?"

Mi ljudi jednostavno trebamo jedni druge. Poput drugih životnih oblika, od mikroskopskih organizama do složenih ekosustava, moramo postojati zajedno. Navedena je potreba uočljiva čak i u zapadnom svijetu koji toliko obožava i promovira neovisnost i individualizam. Koliko nas samo ima koji danas žudimo za zajedništvom i pripadnošću?

Stoga je važno ne zaboraviti da se organizaciji, zajednici ili grupi uvijek priključujemo kako bismo postigli više. Ljudi se nikad ne udružuju da bi postigli manje. Želimo stvarati, pronaći novi smisao, doprinositi i pripadati. Negdje duboko u nama skriveno je znanje da je sve to moguće ostvariti jedino kroz zajedništvo s drugim ljudima. Stoga svaki čin udruživanja, svaki napor da se nešto organizira u svojem zametku krije pozitivnu i moćnu energiju.

Riječi Tome Akvinskog ponukale su me gledati na vlastito iskustvo u radu s organizacijama iz nove perspektive, kako bih zapazila primjere ljudske transformacije uz pomoć ljubavi, radije negoli straha. Kada sam stvari počela promatrati iz novog kuta iznenada sam shvatila kako postoje mnoga svjedočanstva u prilog njegovoj tvrdnji. Svjedočila sam nastajanju novih mogućnosti koje počinju izranjati gotovo niotkuda, samo kada dvoje ljudi pokaže spremnost da pažljivo saslušaju jedan drugoga, da budu prisutni jedan za drugoga. Tada uopće nije važno tko su oni, od kuda dolaze, koliko su različiti i što se zapravo događa. **Jednostavnim činom pažljivog slušanja, u prisustvu iskrenog poštivanja i zanimanja za misli i osjećaje drugoga, stvaraju se temelji za sveobuhvatne promjene.**

Nedavno sam sudjelovala u razgovoru grupe ljudi kada je jedan od sudionika primijetio: "Moramo se početi susretati s našim ljudima pod njihovim uvjetima. I početi govoriti njihovim jezikom." Njegove su riječi zvučale kao očita istina i u trenu me podsjetile na mnoge treninge o *osvjješćivanju različitosti, kulturalnoj osjetljivosti i individualnim razlikama* koje sam, kao i drugi članovi ove grupe, u prošlosti iskusila. No, te sam riječi ovoga puta drugačije shvatila i čula, te stoga drugačije na njih odgovorila: "Ne moramo se s ljudima susretati 'pod njihovim uvjetima'. Zapravo, sve što moramo napraviti je susresti se s njima." Pri tome sam mislila kako moramo biti iskreno znatiželjni i pažljivi slušatelji, puni poštovanja, kako bismo mogli saznati tko ta osoba zapravo jest i koje su njene stvarne životne preferencije.

Istinsko poštovanje prema nekoj osobi iskazujemo tek kada smo doista znatiželjni, kada pokazujemo zanimanje za iskustva i razmišljanja drugih, kada smo uljudni dok slušamo. Tek tada ih srdačno pozivamo u odnos sa nama i stvaramo temelje za kvalitetnu suradnju. Jer kvalitetu međuljudskih odnosa determinira jedan veoma jednostavan čimbenik, osjećaj *priznatosti*, budući da je spremnost neke osobe da bude s nama u odnosu proporcionalna osjećaju *priznatosti* koji toj istoj osobi iskazujemo. Svima nama ne treba ništa više kako bismo poželjeli raditi zajedno. Ovu sam istinu spoznala prateći sudski proces pri *Truth and Reconciliation Commission* u Južnoafričkoj Republici kada su ljudi otvoreno, pred cijelom nacijom, govorili o svojim iskustvima iz vremena aparthejda. Nakon prepričanih užasa koje je preživio, tom je prilikom jedan od njih rekao: "Danas znam da nacija plače sa mnom." Nije zahtijevao neku dodatnu stručnu pomoć, niti je tražio novčanu naknadu za pretrpljene patnje. Važno mu je bilo jedino da ljudi poslušaju njegovu priču, da ga pažljivo saslušaju. Kroz jednostavni akt pozornog slušanja zajednica se aktivno uključila u izvršavanje zadatka preobrazbe nacije.

Svi mi veliki dio svoga vremena provodimo u kompleksnim grupnim procesima usmjerenim na izgradnju tima, rješavanje problema, produktivnu

komunikaciju, itd. Što mislite, što bi se dogodilo kada bi zaboravili na razne tehnike i jednostavno "bili prisutni, ovdje i sada, jedni za druge"? Jeste li ikada doživjeli rezultate stvarne promjene u vama i drugima proizašle iz pozornog slušanja? Osobno iskustvo mi govori kako nas razne metode i tehnike zapravo distanciraju - usmjeravajući našu pozornost na njih umjesto na osobu koja je pred nama i na sadržaj onoga što nam ta osoba želi reći.

Znatiželja je osobina koju pozdravljamo kod djece, a zaboravljamo razvijati u sebi. Moja je osobna posvećenost znatiželji rasla od trenutka kada me je kognitivna znanost podučila jednoj istini: "Dvije različite osobe nikada ne vide svijet na isti način!" Kada sam počela vjerovati u navedenu tvrdnju, znatiželja mi je naglo porasla. U interakcijama s drugim ljudima počela sam očekivati različitosti u stajalištima i razumijevanju smislenosti događaja. Izenada sam postala više radoznala za interpretacije drugih, a manje za ispravnost svoje vlastite. Počela sam uočavati nove mogućnosti, potencijal kojim raspoloživo "znatiželjne grupe", ako ih možemo tako nazvati. Nakon što dobro istraže svoje različite percepcije stvarnosti, članovi takvih grupa uvijek se lako slože o daljnjim koracima i smjeru kojim grupa mora krenuti. Iako se čini paradoksalnim, uvijek iznova svjedočim kako se ljudi lako dogovore oko zajedničke budućnosti samo zato jer su pažljivo slušali različite percepcije svoje povijesti. **Poštivanjem jedinstvenih pojedinačnih percepcija stvarali su jasniju sliku vlastitog identiteta i stvarnosti. Pored toga, stvarali su snažan osjećaj zajedništva koji im je osiguravao kretanje prema zajedničkom cilju.**

Usmjerenost na poštivanje i znatiželju pomalo me udaljava od kategorija radosti i zadovoljstva Tome Akvinskog. No, vjerujem da se radi o različitim koracima na istom putu. Znatiželja i stalno prisustvo imaju za posljedicu nestajanje straha. A kada strah nestaje, ulazimo u prostore koji nam omogućavaju susrete ispunjene

ljubavlju. A ljubav... mnogi nam primjeri o tome govore, čini da sve postaje moguće!

Copyright: Margaret Wheatley
Uredio: Marko Laučić
Lektura: Sanjin Lukarić
Prijevod: Inreatus, Velika Gorica

